

APRENDIZAGEM NO COTIDIANO DOS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

IRACIR DE ABREU

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

VANIA GISELE BESSI

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

DUSAN SCHREIBER

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

APRENDIZAGEM NO COTIDIANO DOS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

1 INTRODUÇÃO

Após as inúmeras mudanças da sociedade do final do século XX e início do século XXI, percebe-se que a escola necessita de uma série de transformações, para suprir as suas dificuldades na formação de uma equipe capaz de garantir a ampla participação social.

Como um gestor, o diretor de escola é responsável por diversas atribuições, relacionadas a administração escolar. No desempenho da função de gestor o diretor verifica a possibilidade da participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões, e o entendimento das dificuldades das relações interpessoais e de seus problemas diários, por estar em constante movimento.

No entanto, nas escolas públicas estaduais, muitos gestores assumiram os cargos sem orientação prévia, e desenvolvem a aprendizagem da função com o tempo, à medida que aprendem a se posicionar, a ter postura de liderança, e que desenvolvem a capacidade de organizar o processo da tomada de decisão.

Observando o cenário de São Leopoldo/ RS, surgiu o problema de pesquisa: Como ocorrem os processos de aprendizagem no cotidiano de gestores escolares da rede pública? O objetivo da pesquisa é analisar como ocorre o processo de aprendizagem no cotidiano dos gestores escolares, no que se refere às práticas de gestão. Define-se como gestores de escolas todo aquele que ocupa cargo de diretor ou vice-diretor de escola.

A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, explicativa, classificada como pesquisa de campo, com abordagem qualitativa na qual se pretende levantar algumas questões que podem servir para esclarecer como ocorre o processo de aprendizagem dos gestores de escolas públicas estaduais, em São Leopoldo/ RS.

Foram realizadas entrevistas com quatorze gestores de escolas de ensino médio, com idades, formação e tempos na função diversos. Nos capítulos que se seguem, foram abordados no referencial teórico os desafios da gestão escolar, a aprendizagem organizacional, e a aprendizagem na prática de gestão. Na sequência ocorre a apresentação dos procedimentos metodológicos, seguido da apresentação e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais.

2 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar democrática foi estabelecida na constituição Federal de 1988, no artigo número 206, no qual ficou previsto que as escolas públicas deveriam promover uma gestão que permitisse o acesso de todos os membros da comunidade tendo como compromisso a garantia do ensino. Em 1996, com a Lei nº 9394/96, de Diretrizes e Base da Educação Básica Nacional (LDB), o governo reafirmou a proposta da gestão democrática, e definiu os moldes que a mesma deveria seguir, levando em consideração a necessidade de integração da comunidade escolar.

Em 2001 o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelecido na Lei 10172/ 2001 com o intuito de promover melhores resultados com relação a qualidade da educação no país, propôs objetivos e prioridades para a educação, entre esses objetivos e metas consta as relacionadas a gestão, nas quais estão a de garantir a gestão democrática que permita a participação da comunidade, que permita a autonomia e a desburocratização da gestão permitindo autonomia na tomada de decisões das escolas, e que em cinco anos 50% dos gestores de escola possuíssem formação profissional em nível superior, e também preferencialmente, especialização na área de gestão.

No âmbito estadual a Lei n.º 13.990/12, define os componentes da administração escolar, como sendo diretores, vices- diretores, coordenadores pedagógicos, e que os mesmos devem trabalhar sempre em consenso com o conselho escolar. Assim sendo, ao exercer a função de gestor se torna necessário conhecimentos na área administrativa, e uma infinidade de competências, que o auxiliem a desempenhar a liderança, o trabalho em equipe, entre outras competências da administração. Os cursos de pedagogia e especializações, muitas vezes não dão conta das competências imprescindíveis ao gestor, sendo necessário uma formação contínua, como por exemplo, cursos de extensão, que proporcionem ao gestor a aprendizagem durante o efetivo exercício da função (LÜCK, 2000; MEDEIROS, 2011).

Por motivos diversos muitos gestores assumem os cargos sem formação na área de gestão, e acabam não indo à busca de formações complementares mergulhados na rotina da escola, buscam soluções imediatas para os desafios diários. A grande dificuldade dos gestores de escola, é conseguir mudar a forma de ver a administração escolar, abrindo mão da centralização na tomada de decisões, sabendo delegar funções, com o propósito de promover melhorias tanto no pedagógico quanto nas questões administrativas da escola, esse posicionamento depende muito da vivência, experiência e familiarização com o exercício do cargo, pois para que se inicie uma abertura para a participação da comunidade se faz necessário tempo e flexibilização na tomada de decisões (LUCK, 2012).

Diante dessa realidade, a participação da comunidade escolar acaba se resumindo na Associação de Pais, Mestres e funcionários e nos Conselhos Escolares, essas situações ocorrem por existir uma inexpressiva quantidade de pais dispostos a contribuir com a vivência dos filhos nas escolas, não se fazendo tão efetiva, ou se resume apenas a momentos específicos como, como por exemplo, na organização de eventos ou festas para garantir recursos a escola (SILVA, 2009; FRAIZ, 2013).

Somando a tantos outros fatores que dificultam o sucesso de uma gestão escolar, está a condição dos profissionais de educação, relacionada a baixa remuneração, as diversas dificuldades e precariedades do trabalho quais são submetidos, comprometendo a gestão, uma vez que existe a falta de diversos elementos essenciais que fazem a escola efetivamente funcionar, seja necessidade de material, de profissional ou de estrutura física (LIBÂNEO, 2001).

Quando o gestor possui características como capacidade de liderança, de mediação de conflitos, o bom relacionamento interpessoal e sabe trabalhar de forma conjunta e organizada, mantendo o diálogo, integrando e coordenando os interesses da comunidade escolar, para o atingimento das metas e objetivos educacionais, cria um ambiente de aprendizagem que proporciona o desenvolvimento eficaz de sua gestão.

3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao entrarem nas organizações as pessoas passam a vivenciar no seu cotidiano um processo que gera a aprendizagem organizacional, a interação entre os indivíduos permite a soma das aprendizagens que são geradas dentro das organizações, promovendo a aprendizagem de forma coletiva, onde compartilhar experiências pode levar a mudanças na forma de agir e pensar dentro das mesmas.

O local de trabalho possibilita o encontro de um ambiente de aprendizagem com os métodos de aprendizagem dos indivíduos. É no ambiente de trabalho que o gestor estabelece interações com outros indivíduos dividindo com eles informações, crenças e aprendizados. O cotidiano de uma organização é carregado de novas experiências que vão gerar novos aprendizados, e o gestor vai vivenciá-las a partir do conhecimento que ele já possui, de suas experiências anteriores (DIDIER; LUCENA, 2008).

A definição de espaços de aprendizagem se refere às possibilidades que o ambiente profissional gera tanto da questão de pessoas quanto a questão material, já os métodos de

aprendizagem estão relacionados ao desempenho desses indivíduos em procurar oportunidades de aprender, esforçando-se em encontrar meios para que a aprendizagem aconteça (MORAES; ANDRADE, 2010).

O indivíduo aprende ao entrar em contato com a prática, e na tentativa de solucionar um problema, quando se procura solucioná-lo, automaticamente, se está aprendendo através de uma motivação externa. A aprendizagem organizacional ocorre na interação com os demais presentes no ambiente de trabalho, através do exercício de atividades específicas do meio de trabalho desempenhado, e promove de forma clara ou não, positiva ou negativa, a mudança. A aprendizagem organizacional está ligada ao processo de mudança, que ocorre dentro das organizações e que tem a participação ativa das pessoas que compõem essas organizações (BASTOS; GONDIM; LOIOLA 2004; DIDIER; LUCENA, 2008; ANTONELLO, 2009).

Para definir como ocorre a aprendizagem organizacional existe uma série de abordagens, de vários campos teóricos e uma infinidade de perspectivas que tem o propósito de mostrar desde as questões psicológicas, sociológicas, culturais, históricas, metodológicas, econômicas, administrativas, entre outras, acerca de como ocorre a aprendizagem nas organizações (ANTONELLO, GODOY, 2010). Entre essas abordagens teóricas, algumas são relevantes de serem destacadas para o tema deste artigo, sendo relacionadas no quadro 1:

Quadro 1-Perspectivas sobre o processo de aprendizagem organizacional

Perspectiva	Definição
Psicológica	Visão comportamental- Vê a aprendizagem como uma influência do passado e destaca que as organizações aprendem reunindo deduções a partir das suas vivências; Através da construção social- Em situações concretas, que é nessas situações que se possibilitam a troca, o compartilhamento, a interação de um grupo de pessoas.
Sociológica	A aprendizagem é originária das relações informais dos sujeitos, e que momentos sociais eventuais podem ser experiências muito relevantes e importantes, tanto quanto a aprendizagem formal.
Antropológica	A aprendizagem ocorre nos sujeitos através de construções sociais. Esse aprendizado pode variar de acordo com a natureza, os métodos, a cultura e as situações vivenciadas por esses sujeitos
Ciência da Administração	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>A partir da ação</i> a aprendizagem como sendo uma aptidão de organizações que são capazes de sustentar ou aprimorar sua performance fundamentada no conhecimento ➤ <i>Perspectiva cultural</i> a aprendizagem vista como um processo que está relacionado com a aprendizagem coletiva ➤ <i>Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento</i>, que acredita que os sujeitos que compõem as organizações têm a capacidade de compreender de acordo com que já possuem de experiência.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, a partir de Antonello; Godoy (2010)

Observa-se que as perspectivas, destacadas no quadro 1, evidenciam a aprendizagem organizacional como um processo que pode ocorrer através do meio que os indivíduos estão inseridos, das relações estabelecidas nesses ambientes, da bagagem que cada um traz ao novo ambiente que se insere, e também através das construções coletivas. O que não se pode deixar de verificar é que o ambiente organizacional é um local que proporciona a aprendizagem, independente da forma de interação dos indivíduos e essa aprendizagem vai sendo aperfeiçoada com o tempo, à medida que os indivíduos vão adquirindo novos conhecimentos, e aprendem na prática o que conhecimento que é partilhado.

4 A APRENDIZAGEM NA PRÁTICA DE GESTÃO

As atividades exercidas no cotidiano de uma empresa produzem nos indivíduos, interpretações diferentes, que são expressas de diferentes maneiras. Essa rotina induz os

indivíduos, por necessidade, ao desenvolvimento de novas capacidades e atitudes referentes às atividades que desempenham no dia-a-dia (ANTONELLO, 2005).

As teorias de aprendizagem que abordam o contexto da prático-social definem que a aprendizagem ocorre no momento em que o indivíduo executa o trabalho, quando ele cria, negocia e renegocia significados, através da interação com outros indivíduos e também através de como esse interpreta suas vivências, levando em consideração a sua bagagem de conhecimento, que está em constante transformação (DIDIER; LUCENA, 2008). Essas teorias procuram compreender a natureza das atividades e seu contexto, identificando o agente, a ação e o contexto como fatores essenciais e conexos para aprendizagens situacionais (LAVE; WENGER, 1991).

A colaboração durante a prática do ambiente de trabalho proporciona aos indivíduos criar conexões entre o que se vê e o que já foi vivenciado por ele, essa nova situação (encarada como um problema), serve como possibilidade de desenvolver capacidades individuais, coletivas e da organização, o que gera um novo conhecimento. (ANTONELLO 2005; ARAÚJO; NETO, 2014). Se o que for aprendido for sistematizado, se possibilita aos novos integrantes da organização, aprenderem e melhorarem as suas ações evitando falhas, e principalmente, desenvolvendo-se a gestão do conhecimento organizacional (STRAUHS et al, 2012).

No ambiente de trabalho, assim como em um ambiente de ensino formal, os objetivos da prática são determinantes para o desenvolvimento de qualquer atividade (FULLER, 2006). O processo de aprendizagem através da prática e das relações entre os indivíduos não é um processo genérico, percebido da mesma forma por todos os participantes da ação que gera aprendizagem. A aprendizagem na prática baseada nas relações é sempre fundamentada na negociação e renegociação de sentidos, o que gera uma mudança no resultado final do entendimento (LAVE; WENGER, 1991).

Quando as organizações proporcionam a troca de práticas entre seus funcionários, os incentivando a partilharem o que sabem, e a transferir aos novos funcionários, a forma que aprenderam, a aprendizagem torna-se mais fácil. A interação dos indivíduos que dominam as práticas, com aqueles que não a dominam, porém possuem conhecimentos diferentes, possibilita o exercício tanto de troca quanto o surgimento de novos conhecimentos. Esses momentos podem ser propiciados tanto informalmente, quanto em formações específicas e pontuais como cursos, seminários ou *workshops* (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

As comunidades de prática possibilitam o compartilhamento de conhecimento das práticas necessárias para o desenvolvimento de uma determinada atividade, e podem vir a se formar a partir de grupos de afinidades, estejam dentro ou fora da mesma organização, mas que buscam o mesmo objetivo. Sabe-se da importância da existência, entre os participantes da comunidade, da amizade, confiança e afinidade para que a mesma consiga promover o conhecimento, mas isso não é o bastante para que se consiga o objetivo de conhecer a prática de um determinado processo compartilhado (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; STRAUHS et al, 2012).

Cada indivíduo dentro das organizações, traz consigo sua bagagem, pois cada um deles possui vivências e experiências distintas, que modificam a forma como irão absorver e desenvolver novos conhecimentos. Sistematizar os conhecimentos aprendidos, para facilitar e guiar o processo de aprendizagem de outros indivíduos, possibilita a gestão do conhecimento das atividades relacionadas ao trabalho evitando falhas e favorecendo a aprendizagem organizacional.

Na seção a seguir se apresentam os procedimentos metodológicos da presente pesquisa que busca analisar como ocorre o processo de aprendizagem no cotidiano dos gestores escolares, no que se refere às práticas de gestão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreensão sobre o tema proposto por esta pesquisa, com relação aos objetivos pode-se caracterizá-la como uma pesquisa descritiva, explicativa devido a busca do conhecimento da realidade do objeto de estudo, sem interferência no que se refere ao mesmo (GIL, 1999). A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno ou, então, à ligação de relações entre variáveis, já a pesquisa explicativa procura explicar de forma intensa a realidade estudada, utilizando ferramentas que a auxiliem a compreender os fenômenos que são objetos de estudo (ROESCH, 1999; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos pode-se caracterizar a pesquisa como uma pesquisa de campo, uma vez que analisa diferentes realidades, para identificar como ocorre o processo de aprendizagem dos gestores de ensino médio na rede pública estadual de ensino. A pesquisa de campo segundo Prodanov e Freitas (2013), caracteriza-se pela busca de dados, que deem conta de responder o problema de pesquisa proposto. A pesquisa de campos parte sempre de uma pesquisa bibliográfica para compreender sobre a temática pesquisada, com o intuito de descobrir o que se tem falado sobre o tema objeto de pesquisa, para então poder partir para a intensificação da pesquisa, evidenciando a interação dos componentes de um grupo ou comunidade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto abordagem a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, na qual percebe-se que o diálogo tem papel de suma importância, pois é através dele que é levantada a maior parte do material para o desenvolvimento da pesquisa (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2004), e baseia-se nas definições detalhadas de ocorrências, (como: situações, pessoas, trocas, comportamentos); citações diretas das pessoas acerca de suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos.

Foi definido que a delimitação do público a ser analisado para a pesquisa, seriam gestores de escolas estaduais de ensino médio, do município de São Leopoldo / RS. Foram entrevistados quatorze gestores de quatorze escolas de ensino médio do município, conforme pode-se identificar no quadro 2. Foi identificado como gestor, todo aquele que ocupasse a função de diretor ou vice-diretor da rede pública estadual de Ensino Médio, no município de São Leopoldo/ RS.

Cada escola será identificada com um número, e em seguida foi apresentada a quantidade de gestores por escola, e a quantidade de entrevistados.

Quadro 2- Público alvo da pesquisa e quantidade de entrevistados

Escola	Número de gestores	Número de entrevistas
Escola 1	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 2	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 3	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 4	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 5	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 6	1 diretor 2 vice-diretores	1
Escola 7	1 diretor 2 vice-diretores	1
Escola 8	1 diretor 2 vice-diretores	1
Escola 9	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 10	1 diretor 2 vice-diretores	1
Escola 11	1 diretor 2 vice-diretores	1
Escola 12	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 13	1 diretor 3 vice-diretores	1
Escola 14	1 diretor 3 vice-diretores	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

de gestão, quando vivenciam a realidade da escola, e enfrentam os inúmeros desafios enfrentados na gestão das escolas públicas estaduais. Através de entrevista semiestruturada,

pretende-se identificar os principais desafios que os mesmos encontram, e as possibilidades que percebem dentro do ambiente que trabalho, além de compreender quais os meios encontrados para conseguirem desempenhar a função perante as dificuldades.

Quanto ao procedimento de análise pode-se definir o presente trabalho como uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977 p. 31) define-se como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações de forma qualitativa” uma vez que se pretende analisar as entrevistas buscando através das interpretações das falas dos gestores mais elementos que contribuam para compreender o objetivo da pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo trazer informações sobre os gestores das escolas estaduais de ensino médio, do município de São Leopoldo/ RS. Foram relacionadas informações sobre os perfis dos gestores, sua caminhada no cargo de gestão, desafios e formas encontradas por eles para suprir as necessidades que surgem no cotidiano do cargo, e que resultam na aprendizagem.

A presente análise consiste em identificar a partir das questões levantadas nas entrevistas com os gestores, dados que deem suporte para se analisar como ocorre o processo de aprendizagem no cotidiano dos gestores, no que se refere às práticas de gestão.

6.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GESTORES

Nesse item procura-se identificar minimamente os entrevistados evidenciando informações sobre idade, tempo de magistério, e tempo de gestão, dados que se tornaram muito mais diversificados e que mostram a realidade que será analisada, conforme consta no quadro 3.

Quadro 3- Perfil dos entrevistados

Entrevistada	Idade	Tempo de magistério	Tempo na gestão de escola
Entrevistado 1	50 anos	27 anos	14 anos
Entrevistado 2	42 anos	18 anos	2 anos
Entrevistado 3	37 anos	7 anos	1 ano e 5 meses
Entrevistado 4	43 anos	21 anos	3 anos
Entrevistado 5	62 anos	38 anos	8 anos
Entrevistado 6	39 anos	21 anos	19 anos
Entrevistado 7	55 anos	24 anos	18 anos
Entrevistado 8	44 anos	12 anos	4 anos
Entrevistado 9	48 anos	30 anos	22 anos
Entrevistado 10	53 anos	20 anos	5 anos
Entrevistado 11	58 anos	17 anos	2 anos
Entrevistado 12	50 anos	24 anos	16 anos
Entrevistado 13	35 anos	12 anos	5 anos
Entrevistado 14	59 anos	29 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Foi possível identificar que a maioria dos gestores possuem mais de doze anos de profissão, sendo apenas o E3 que possui 7 anos, e quanto as áreas de formação existentes são de diversos tipos, que estão desde curso técnico de: magistério, eletrotécnica, técnica vocal e teoria musical, processamento de dados, quanto graduações em: pedagogia, biologia, filosofia, educação física, ciências sociais, história, língua portuguesa; especializações em: educação ambiental, gestão escolar, supervisão escolar, Gestão educacional, psicopedagogia, além de mestrado tanto em filosofia quanto em biologia.

Com relação a formação acadêmica dos gestores, é possível identificar que há uma diversidade muito maior de formações na graduação do que nos cursos de especializações, essas são na sua grande maioria focados na área de gestão escolar e todos os gestores entrevistados

possuem graduação e especialização, e apenas dois dos entrevistados apresentam mestrado concluído.

Os interesses e motivações para a procura de formação para além do nível técnico vão desde: a necessidade, após ser solicitado formação pelo governo conforme consta na lei nº 10172/2001 que definindo que os gestores de escola devem ter formação de nível superior; para mudança de nível de acordo com plano de carreira do magistério ou, ainda, a busca de qualificação antes de assumir cargo público no magistério. Segundo Lück (2000) a formação em gestão se faz necessária diante das necessidades que se apresentam no cotidiano da função, e devendo ser continuada durante o exercício do cargo, pois assim, se tem a possibilidade de relacionar o teórico e o prático proporcionando a aprendizagem direcionada as necessidades da demanda.

Diante das respostas apresentadas pelos gestores entrevistados verifica-se que as motivações para a busca de formações relacionadas a área de gestão de escolar, surgiram por fatores diversos, não pela necessidade que o cargo apresenta.

6.2 DIFICULDADES E DESAFIOS ENCONTRADOS NA PRÁTICA DOS GESTORES ESCOLARES

Com relação as dificuldades e desafios do cargo de gestão observa-se que os gestores relatam como principais desafios e dificuldades: falta de recursos humanos, falta de recursos financeiros, falta de conhecimento na função, o relacionamento interpessoal para garantir comprometimento das equipes de trabalho.

A lei 10172/2001 do PNE, prevê um processo de menos burocracia para administração escolar, com o intuito de permitir mais autonomia para a utilização das verbas que à elas são destinadas. Na prática existe uma demanda muito maior de documentos que necessitam ser apresentados para que um determinado fornecedor possa vender algo diretamente as escolas. Segundo o gestor E4 “quem tem que provar a idoneidade do fornecer sou eu, eu tenho que buscar pra saber se ele é limpo”, o gestor E10 menciona:

as compras são muito burocráticas né?, tudo que a gente precisa comprar é uma burocracia muito grande, as vezes as gente precisa de papel pardo pra fazer trabalho acabou, ai tu tem aquela função de orçamento, são coisas que a gente aprende a fazer com tempo

Ao relatar que a aprendizagem do que é necessário ocorre com o tempo, é possível identificar a semelhança com o que já existe na literatura no que se refere a aprendizagem organizacional, pois é nas tarefas do dia a dia que surgem as experiências que proporcionam os aprendizados. A partir do conhecimento que já se tem é que se terá novas posturas frente aos desafios que se apresentam (DIDIER; LUCENA, 2008).

A falta de recursos para manutenção da escola, para reformas que são necessárias, foi identificada durante as entrevistas com os gestores ao observar as escolas. Na entrevista com o gestor E3 haviam baldes na sala para aparar as goteiras do telhado e infiltração nas paredes. Outra situação semelhante foi encontrada na escola do gestor E4 onde os muros foram concertados, existe necessidade de reparo nas salas, parte externa, e quadra dos alunos. Parte do prédio da escola do E6 precisa de reparos e existe uma área que ainda aguarda reforma.

As práticas de gestão ficam prejudicadas uma vez que o funcionamento da organização, no caso estudado a escola, não está em plenas condições de funcionamento. Na escola do E12, por se tratar de uma escola técnica e possuir um espaço físico de grande extensão, foi possível identificar necessidades de reparos na infraestrutura do prédio onde ocorrem as aulas, e nos espaços de uso e circulação dos alunos.

Essas demandas são, muitas vezes, supridas por ações que envolvem professores, alunos e comunidade escolar. O envolvimento da comunidade é possível identificar na fala do gestor, quando ele menciona que “semana passada fizemos meio frango na escola, pais, os professores

todo mundo vendendo meio frango para poder fazer o galpão, eu já tô lá com 90% das madeiras”. Ao acrescentar que parte das madeiras foram recolhidas devido a ajuda de pais que a cederam e que o próprio diretor foi buscar, demonstra a interação entre equipe e comunidade para a solução da necessidade de espaço de lazer coberto já que a escola não possui e o ginásio coberto que foi prometido há anos ainda não foi concretizado.

Assim como ocorre nas organizações onde a interação entre os indivíduos dentro do ambiente de trabalho, com o objetivo de solucionar problemas possibilita aprendizagem organizacional proporcionando mudanças, as características mencionadas pelos gestores, possibilitam uma leitura semelhante, pois identificam-se as motivações para a busca de soluções dos problemas presentes no cotidiano das escolas. Quando ocorre a interação entre gestores, suas equipes e comunidade no desenvolvimento de atividades que geram o funcionamento da organização, proporcionando a busca conjunta de formas de solucionar os problemas e permitindo a colaboração dos agentes envolvidos na comunidade, geram-se mudanças na organização (BASTOS; GONDIM; LOIOLA 2004; DIDIER; LUCENA, 2008; ANTONELLO, 2009).

Outros desafios que foram mencionados de forma semelhante pelos gestores estão relacionados a abordagem com os colegas professores. Os gestores E2, E4, E11, E13, E14, ressaltando que a forma de “chegar no professor”, comunicar-se de forma assertiva, sabendo envolver ele e mostrar a importância de caminhar junto é um grande desafio. Segundo palavras da E8 “é saber se conseguiria atingir o professor (...) se daria conta de saber dizer sim e não, com jeito, a forma de falar isso determinava o progresso das relações”. Já o gestor E3 mencionou que uma das grandes dificuldades seria “é difícil mandar, falar para fazer as atividades que foram concursados a fazer, a gente se sente culpado de início em dizer pra cada um fazer o seu trabalho, mas com tempo isso vai ficando mais fácil” O gestor E10 mencionou “um dos principais desafios é trabalhar com professores desmotivados, pais descomprometidos com a educação dos filhos e trabalhar com alunos adolescentes”. O gestor E2 também destaca essa falta de comprometimento das famílias com seus filhos, como um desafio para o exercício da função.

Os desafios e dificuldades são em relação as práticas de gestão, a parte mais burocrática, merenda, chamada pública, prestação de contas, vida funcional dos funcionários e professores da escola, entre outros procedimentos. Todos os gestores mencionaram que a aprendizagem ocorreu quando entraram em contato com as rotinas do trabalho, e foram aprendendo no exercício da função. A ajuda recebida dos demais membros da equipe diretiva, e dos demais conhecedores das rotinas da escola, identificam-se com práticas colaborativas no ambiente de trabalho, possibilitando aos novos gestores aprendizagem a partir das conexões que vão estabelecendo entre os conhecimentos que já possuem e os que estão desenvolvendo no exercício da função, desenvolvendo suas capacidades e gerando conhecimento (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO; NETO, 2014).

As maiores dificuldades mencionadas foram com relação a busca de fornecedores dentro dos padrões estabelecidos pelo estado, o passo a passo dado e que foi instruído pelos profissionais da CRE, segundo gestor E3 “se o funcionário que receber for um diferente do que lhe passou as instruções, pode ser que a orientação mude” então as dificuldades com relação a essas situações mais burocráticas vão sendo supridas no cotidiano, na tentativa e erro, e de acordo com as instruções que são recebidas tanto pelo CRE, quanto pelos colegas de equipe diretiva, que geralmente já possuem alguma experiência nesses procedimentos.

Os desafios mencionados pelos gestores destacam as dificuldades relacionadas ao desconhecimento da função e também com relação a administração do tempo, uma vez que a carga horária para função parece não ser suficiente diante de todas as necessidades que a mesma demanda, sendo possível verificar nos seguintes relatos do E2 “quando a gente assumiu a escola, a transição não foi tranquila, não tinha nada anotado e só uma de nós já tinha sido vice

diretora em outra escola, mas a gente buscou ajuda, leu bastante e procurou como fazer”, e do E4 “a carga horária de 20h passou a ser pequena quando se sai da sala de aula e vai assumir um turno de uma escola, mas nós quatro da equipe, um ajuda o outro”, mencionou que apesar de se ter muitas coisas a serem feitas, muito se consegue quando existe a divisão de tarefas.

Dos gestores entrevistados o E3, E4, E8, E10, E13, E14 mencionaram que quando iniciaram nas equipes diretivas receberam suporte dos demais diretores que já possuíam experiência com a função, no entanto a dificuldade ia desde administrar tempo, saber pedir ajuda quando não se consegue dar conta, relato da E13 “tudo é muito burocrático, muita cobrança da Coordenadoria, parece que não vai dar conta”.

O que se observa na rotina das escolas é uma constância de necessidades diversas e que precisam de soluções imediatas para que o seu funcionamento não seja prejudicado, se fazendo necessário que os mediadores, gestores, supram de forma instantânea, mas não efetiva as necessidades, sendo necessário orientação e formação para que se possam encontrar outras formas de solucionar as dificuldades, que permita aos gestores encontrarem na comunidade uma forma de auxílio na tomada de decisões (LÜCK, 2012).

Com relação a possíveis formações propostas pelo estado para atuarem como gestores, observou-se nas suas respostas de forma geral, que não existiu preparação prévia para que assumissem os cargos de gestão. Dos gestores entrevistados três entrevistados mencionaram que o governo proporcionou formação (curso de extensão), relacionada a gestão democrática, sendo que apenas o E5 está realizando o curso.

Identificou-se nas respostas dos gestores que o fato de estarem imersos na rotina atribulada da escola, é uma justificativa para não ir a busca de formação, embora fique evidente a necessidade de formação complementar, pela falta de conhecimentos em gestão, e a necessidade de desenvolverem competências e habilidades em administração, de que os cursos de pedagogia e especializações, muitas vezes não dão conta, sendo necessário uma formação contínua (LÜCK, 2000; MEDEIROS, 2011).

Com relação a visão dos gestores sobre as formações proporcionadas pela 2ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE), os gestores E1, E2, E3 comentaram respectivamente: E1 “Formação, não teve nenhuma oportunidade e não foi proporcionada nenhuma formação, apenas reuniões que dizem o que deve ser feito”. O entrevistado E2 menciona que “são geralmente reuniões ou seminários, onde se geralmente aborda informações de prazos, períodos para formação de cada processo burocrático que envolvem a parte administrativa da gestão da escola, mas não é uma formação para preparar para direção”. Segundo o gestor E3 ressaltou:

Essas formações muitas vezes não são padrão sendo que depende muito de quem está passando (...) se a responsável X do financeiro te passa uma orientação e entra de férias, caso depois te surja uma dúvida e outra pessoa te atenda, é possível que a orientação mude, aí você deve fazer conforme a pessoa que vai te receber, solicita.

Com relação as formas de acesso ao cargo de gestão apenas os entrevistados E2, E11 mencionaram que foi formada na escola segunda chapa para concorrer a direção. Sendo que os demais entraram em equipes que já tinham experiência na função, seja por falta de pessoas com perfil adequado e que queiram concorrer para o cargo, seja por conhecer o pessoal que fazia parte da equipe e ter sido convidado. Observa-se que por mais que as chapas sejam formadas e eleitas pela comunidade escolar, existe baixa procura, por parte dos professores concursados, que poderiam e que desejam assumir o cargo, para administrar a escola.

Quanto a visão dos gestores com relação ao pouco interesse de professores em participar da equipe diretiva, os mesmos relacionaram o fato da existência de diversos desafios que a administração escolar apresenta, devido se tratar com tantas pessoas, os escassos recursos disponíveis, associado a isso, a pouca diferença salarial para tantas responsabilidades que o cargo de diretor requer, não tornando o cargo atrativo.

6.3 APOIOS RECEBIDOS E AS FORMAS ENCONTRADAS PARA SUPERAR AS DIFICULDADES

Os principais locais de apoio mencionados pelos gestores entrevistados foram a Coordenadoria Regional de Educação (CRE) que dá suporte através de funcionários encarregados tanto das áreas financeiras, quanto de Recursos Humanos; a própria equipe diretiva, funcionários da escola como secretárias que estão a mais tempo na escola e conhecem a rotina, e o grupo de professores e ex-diretores e em determinadas situações a comunidade.

Os gestores E2, E3 mencionaram que é de grande valia a ajuda recebida, seja por telefone, quanto presencialmente, dos funcionários da CRE. O gestor E2 destaca que busca informações na coordenadoria, seja por telefone ou pessoalmente, procura profissional que seja responsável pelo setor qual tem dúvida, questiona o passo a passo, e realiza anotações do que foi repassado.

Dentre os entrevistados durante a pesquisa, apenas dois gestores mencionaram que formaram chapas para concorrer a direção das quais não possuíam membros para equipe com totais conhecimentos das práticas de gestão escolar. Os demais gestores mencionaram que foram convidados a fazerem parte de chapas para concorrer a direção de escola, participando de equipes que eram compostas por outros profissionais que já possuíam conhecimento das práticas da gestão escolar.

Observa-se nos relatos dos gestores, que a aprendizagem se desenvolveu através da interação, apoio e suporte dos demais colegas das equipes diretivas, através das vivências trocadas no ambiente de trabalho, pelos novos e antigos gestores, sendo os novos, instigados a terem atitudes diferentes perante as rotinas de trabalho gerando-se assim, novas aprendizagens (FULLER, 2006; ANTONELLO, GODOY, 2010).

Com relação as práticas de gestão, e a forma encontrada para conseguir realizar as atividades burocráticas o gestor E10 menciona que “o trabalho tem que ser em conjunto com a diretora e as supervisoras, sempre juntas apoiando, se não tiver trabalho em equipe na direção de escola, tu não tem direção de escola”. Em concordância com a visão do gestor E10, os gestores E1, E2, E3, E4, E12, E14, E9 também destacaram a importância da equipe coesa para a tomada de decisões necessárias ao funcionamento da escola.

Considerando as falas dos gestores, identifica-se que na visão dos mesmos, o que contribui para que o trabalho de gestor de escola funcione, é o fato da equipe diretiva trabalhar em conjunto. No entanto, percebe-se que embora existam leis que determinam que para que ocorra a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisões nas escolas, a comunidade escolar como um todo, nesse contexto, não foram mencionadas.

A dificuldades de identificar a necessidade de diálogo com a comunidade escolar como um todo, de identificar na mesma um apoio no processo de tomada de decisões importantes para o ambiente escolar, e a pouca participação dos pais na vida escolar dos alunos, tem contribuído para que o trabalho da gestão escolar acumule tantas atribuições burocráticas que não facilitam ou permitem a participam dos mesmos, de forma mais significativa, nas questões pedagógicas e necessárias as escolas (SILVA, 2009; FRAIZ, 2013).

Quando questionados sobre os apoios recebidos para desempenhar atividades mais burocráticas no cotidiano, o suporte inicial citado além da CRE, logo que assumiram o cargo, o gestor E12 menciona que o que contribuiu para a sua atividade na função de gestor, foi além das suas experiências profissionais, a interação com os colegas de trabalho ao falar que “eu trabalhei em banco, então né? E já tinha, eu tinha uma noção da parte financeira, e tinha uma pessoa que ficou da direção anterior que ajudou bastante, que já estava dentro da escola, foi a que deu suporte pra gente aprender e tocar a bola pra frente”. A experiência profissional, de cada pessoa é vista como algo que contribui para que se proporcione a aprendizagem na prática, uma vez que permite aos que estão aprendendo estabelecer ligações entre o que se aprende e o

que já se sabe, a partir de outras experiências que possuem em outras atividades profissionais, gerando novas conexões, conhecimentos, aprimorando suas capacidades que podem vir a contribuir tanto para ele próprio quanto para próprio local, ou ambiente e trabalho (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO, NETO, 2014).

Os gestores E2, E5, E6, E11, e E14 relacionaram que além do apoio da equipe diretiva, o que foi fundamental na superação das dificuldades do cargo de gestão, foi o fato de terem ido em busca de materiais complementares, informações que os ajudassem, fosse na lei, no sistema, ao buscar auxílio com funcionários, ou grupo de professores que já tivessem alguma experiência na função de direção. O gestor E11 relata que a busca de como fazer os processos relacionados a gestão, é uma prática constante:

a busca de saber o que vai ter que fazer, como fazer, buscar informações adicionais, licitações de merenda compra de qualquer outro produto, tem muitos papel para ser preenchidos, se tu não sabe tu tem que preencher e tem que fazer correto, se vai fazer prestação de contas, tipo assim, tu faz o fechamento e se faltar alguma coisa, tu vai ter que justificar e apresentar novamente.

Conforme mencionado pelos gestores, de um modo geral, uma forma de superar as dificuldades que surgem no cotidiano do trabalho de gestão escolar, é saber delegar, dividir as atividades mais burocráticas para que o trabalho possa fluir. Segundo palavras usadas pelo gestor E7

Hoje a gente busca sempre a coordenadoria é a referência para suprir dificuldades, só os fornecedores que a gente vai seguindo a indicação, de pegar quem já tá dentro de um padrão que é aceito pela coordenadoria, a gente não vai entrar numa barca furada, de pegar alguém que nunca teve experiência nisso, daqui a pouco não vai ser legal, a gente sempre pega pessoas que já circulam na rede.

Na fala do gestor E7, é possível identificar a existência de uma rede de contatos, que muitas vezes é estabelecida pelo vínculo de amizade entre os profissionais nas funções de professores, antes mesmo de virem a se tornar gestores. Essas características podem ser relacionadas as que se apresentam em comunidades de prática, uma vez que permitem através do vínculo tanto de amizade, quanto de confiança, e afinidade estabelecer trocar de conhecimento para o desenvolvimento de determinadas atividades (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

Os gestores E1, E6, E8, E10, E13, E14 mencionaram que os contatos entre os diretores de escola é algo que ocorre muitas vezes para sanar dúvidas, ou com relação a questões que não sejam necessários o respaldo da CRE, as vezes, no auxílio para a resolução de pequenos procedimentos que não se faça necessário o auxílio da CRE e que não possam comprometer um determinado processo, informações mais complexas frente aos procedimentos que são mais burocráticos, usualmente se busca a CRE. Observa-se que o gestor E9 destaca que pouco há interação entre os gestores de outras escolas, relatando “que esse trabalho é meio solitário, meio cada um trabalhando no seu quadrado, sua escola, a gente trabalha meio sozinho” mencionando que as trocas entre as escolas, não são tão evidentes. Sendo assim, é possível perceber que embora a maior parte dos gestores tenha mencionado a existência de troca de informações, conhecimentos e ideias, isso não é regra entre os gestores.

6.4 APRENDIZAGEM NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

A partir das respostas dos gestores, sobre o processo de aprendizagem em gestão escolar, foi possível identificar que todos os entrevistados mencionaram que não receberam formação para o exercício da função em gestão, logo a aprendizagem ocorreu a partir do momento em que iniciaram a prática da função.

O processo de aprendizagem dos gestores de escola ocorre na prática, ao vivenciarem situações novas e procurarem resolvê-las, contando com o apoio de outros gestores, colegas, ou

da CRE. A ajuda recebida para o desenvolvimento das atividades pertinentes ao gestor, possibilita o desenvolvimento da aprendizagem na prática, gerando um novo conhecimento (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO; NETO, 2014).

A partir dos relatos dos entrevistados, sobre a aprendizagem no cargo de gestores escolares, foi possível identificar que as motivações mais citadas pelos mesmos, para a busca de formações, surgiram devido a determinação da lei; por conta do interesse em investir na própria carreira no magistério do estado (para possível mudança de nível, e melhores ajustes salariais), ou ainda, por interesse de aperfeiçoamento antes mesmo, de se inserirem no magistério da rede pública estadual.

Na fala do gestor E9 é possível identificar que a sua formação foi determinante para que tenha tantos anos de exercício do cargo de gestor, ao mencionar quando questionada sobre a sua formação, o mesmo respondeu:

Eu fiz a minha formação em supervisão escolar, pedagogia em supervisão escolar, e eu não sei se foi está formação que eu tive que eu sempre trabalhei nessa questão, de gestão em escolar (...) Eu tenho quase toda a minha vida na direção da escola, só aqui são mais de 20 anos.

Já o gestor E5 ao falar da formação que está cursando, menciona “a formação em gestão democrática ajuda, mas as coisas necessárias a gente vai fazendo de acordo com a necessidade, a gente faz e busca informação quando precisa”, relatando que as necessidades do cargo são supridas de acordo com as demandas.

A aprendizagem das práticas de gestão é desenvolvida no exercício do trabalho, no cotidiano, nas interações e colaborações que ocorrem entre os indivíduos que sejam ou não membros da equipe diretiva, que é composta por diretores, vice-diretores, coordenação pedagógica e supervisão. O local de trabalho proporciona momentos de trocas, em que se desenvolvem aprendizagens e conhecimentos tanto para as organizações quanto para o indivíduo (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO, NETO, 2014).

A aprendizagem no exercício da função, ou seja, na rotina de trabalho foi definido pelo gestor E1 como algo que precisa de:

Muita boa vontade, não existe um curso pra ensinar a ser vice ou diretor é muita leitura, muita reunião, é uma bagagem que tu vai aprendendo com o tempo. Conforme o grupo, é muito tranquilo.

A descrição dada pelo gestor, a aprendizagem no desempenho da função, é de que a mesma é uma construção, algo positivo e que se adquire com o tempo, com as vivências e relações que se estabelecem. Segundo relato do gestor E2 “Tu tem que correr atrás, não existe ninguém que te ensine”, já o E12 “Aqui na escola o diretor que sai fica sempre à disposição do que entra, seguidamente se contata com o diretor anterior, sempre tem o suporte do anterior”. O gestor E9 menciona “entrei com uma equipe nova, e aprendi convivendo e passando pelas dificuldades do dia a dia, a gente aprende apagando incêndio”.

A partir dos relatos relacionados, observa-se que a aprendizagem na prática ocorre através da interação entre os indivíduos que estão envolvidos diretamente com o ambiente de trabalho, mas também através da busca de suporte, sendo esses muito além da busca de informações através de outras pessoas, gerando diferentes interpretações, e diferentes resultados (LAVE, WENGER, 1991; MORAES, ANDRADE, 2010).

Outra característica é que apenas dois deles, os gestores E2 e o E11, mencionaram que possuem registros dos conhecimentos desenvolvidos no exercício da função. Uma curiosidade perante a esse dado, é que ambos iniciaram em equipes diretivas com integrantes com pouca experiência em gestão, tendo que ir a busca de suporte, principalmente com a coordenadoria. O gestor E2 criou uma forma de sistematizar os procedimentos burocráticos do sistema, e também das rotinas administrativas que necessitam um pouco mais de conhecimentos em legislação, e da área mais administrativa. Conforme relato do gestor E2:

Nós temos um arquivo onde cada procedimento novo aprendido é guardado, e tudo é registro, aí a gente foi montando ao longo do tempo, as pastinhas com toda parte do RH e formulários, pastinhas com formulários, pastinhas com remoções com todas informações para fazer esses procedimentos (...) temos o caderno passo a passo com todas as coisinhas coladas, tipo caderno de prof. Do tipo como fazer *fono*? Ai a gente foi montando um guia, como não foi nos passado nada”

Segundo relato de doze gestores entrevistados, uma das justificativas para que não se sistematize os conhecimentos aprendidos é que as atribuições são divididas, sendo assim cada um se torna responsável pelas suas rotinas de trabalho, devendo dar conta das mesmas. Quando mudam as equipes diretivas, essas rotinas vão sendo repassadas de forma oral, e as possíveis anotações pessoais dessas rotinas, se perdem não servindo de suporte para novos gestores. Essa situação fica evidente no relato do E14, ao mencionar:

Aprendeí na direção que cada um tem suas tarefas, a gente sabe como tem que fazer, a gente tem uma rotina a desenvolver, telefones que preciso(...) não trabalho sozinha, na minha ausência os vice-diretores conseguem resolver, porém, não existe nada anotado, o diretor que vier terá seu jeito diferente de trabalhar, a gente dá suporte um para outro.

A sistematização do conhecimento facilita o processo de aprendizagem, mesmo que a orientação oral contribua para a troca de vivências e experiências entre os indivíduos gerando conhecimento, registrar o que se aprende, possibilitando criar um guia que orienta a aprendizagem dos novos funcionários, limitando as falhas e permitindo maiores sucessos no desenvolvimento do trabalho, promovendo melhorias no processo de aprendizagem, gerando a gestão do conhecimento (STRAUHS et al, 2012).

Percebe-se que com relação aos gestores entrevistados, não houve formação de gestão antes de assumirem os cargos que hoje ocupam, e aprendizagem ocorreu à medida que entraram em contato com as situações consideradas problemas do dia a dia, e tiveram que encontrar maneiras de solucioná-las. É no ambiente do trabalho que ocorrem as trocas de vivências entre os gestores e que se desenvolve o conhecimento, no entanto, esse conhecimento gerado muitas vezes, não é registrado e se perde com o tempo, sendo necessário que todo novo gestor, estabeleça as suas trocas de vivências, adquira o conhecimento, porém, não exista uma forma de sistematizar essas memórias para os novos gestores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi traçado como objetivo de pesquisa, que era analisar o processo de aprendizagem no cotidiano dos gestores de escola de ensino médio, de São Leopoldo/RS no que se refere às práticas de gestão, conclui-se que a aprendizagem dos gestores escolares entrevistados, ocorre a medida em que se estabelecem interações, com as rotinas de trabalho, entre novos gestores e gestores mais experientes, em que trocam informações, conhecimentos, experiências resultando na aprendizagem na prática da função.

Nesse contexto a pergunta que norteou o problema de pesquisa, refere-se a busca de como ocorre os processos de aprendizagem no cotidiano dos gestores escolares da rede pública? Sendo possível identificar as respostas através das entrevistas realizadas com quatorze gestores da rede pública estadual de ensino médio, de São Leopoldo/ RS, na qual identificou-se que a aprendizagem em gestão ocorre com o tempo, com a vivências das rotinas de trabalho, e que mesmo sem a formação adequada, o contato com as demandas diárias e a busca de soluções imediatas aos problemas que se apresentam no cotidiano proporciona a aprendizagem do trabalho.

Para conseguir chegar a resposta do problema de pesquisa, e atingir objetivo geral, se fez necessário compreender o universo estudado, entender e conhecer um pouco sobre a sua trajetória profissional; identificar as dificuldades encontradas na prática dos gestores escolares;

e por fim analisar os apoios recebidos e as formas encontradas para superar as possíveis dificuldades.

Analisando a trajetória profissional dos gestores percebeu-se que embora todos possuam formação acadêmica na área das licenciaturas, e pós graduações nas áreas relacionadas a gestão escolar, existe ainda a deficiência nos conhecimentos de gestão, da parte administrativa da escola, que as formações em gestão escolar não conseguem suprir.

Outro aspecto determinante e que contribuiu na compreensão dos objetivos específicos é com relação as dificuldades encontradas na prática de gestão, sendo identificado por todos os gestores entre as principais dificuldades, as faltas de recursos humanos, recursos financeiros, e de conhecimento da função para desenvolvimento do trabalho. Esses fatores influenciam diretamente no resultado do trabalho do gestor, e infelizmente, fogem muitos dos problemas relacionados pelos gestores, fogem da sua alçada, uma vez que dependem de recursos e aprovação de órgãos públicos para promoverem o funcionamento da escola.

Para superar as múltiplas dificuldades, seja no processo de aprendizagem, seja no gerenciamento de poucos recursos existentes frente a uma infinidade de dificuldades, foi possível perceber que alguns gestores mantêm suas escolas com o apoio da comunidade escolar. A comunidade é visível através das atividades promovidas, sejam rifas, ação entre amigos, tudo que possa envolvê-la na busca de recursos para manter as necessidades essenciais da escola.

Após a análise de resultados, conclui-se que embora se perceba a necessidade de formações mais direcionadas as questões administrativas que o cargo de gestor exige, e que as formações na área das licenciaturas não dão conta, muitos gestores não se motivam a buscar conhecimento em formações formais.

Verifica-se que dentro da realidade analisada, a pouca motivação em buscar formações, por parte da maioria dos gestores, está ligada a diversos fatores que permeiam desde fatores que envolvam a questão financeira, além da falta de carga horária disponível para realização de formação, impossibilitando dedicarem-se aos estudos. Esses fatores associados a rotina atribulada que o cargo exige, as diversas demandas da escola, seus problemas com necessidades de soluções muitas vezes, imediatas, uma rotina dinâmica e que exige imensa dedicação somam para que não ocorra a motivação na busca de conhecimento.

O terceiro e último objetivo específico que foi analisar os apoios recebidos e as formas encontradas para superar as possíveis dificuldades, identificou-se que os colegas gestores, a CRE são os principais apoios buscados para suprir as dificuldades que surgem no exercício da função. Colegas da equipe diretiva, gestores antigos e a CRE são suportes para aprendizagem dos processos necessários ao funcionamento da parte administrativa da escola. As formas de aprendizagem desses processos ocorrem de forma oral, sendo passado de um gestor para outro e evidencia-se a pouca preocupação dos gestores em registrar o que se aprende, com o intuito de sistematizar o conhecimento, desenvolvido, para que no futuro novos outros gestores possam utilizar desses dados tendo dificultando as falhas e permitindo ter mais êxito no trabalho.

Com relação as limitações da pesquisa, pode-se dizer que as mesmas estão relacionados a falta de acesso a maiores informações sobre o ambiente de trabalho dos gestores, para compreender na suas rotinas quais os momentos que ocorreram e que ocorre a aprendizagem na prática, uma vez que a observação dos seus locais de trabalho, ocorreu somente no momento das entrevistas, outro aspecto limitador refere-se a aplicação do questionário a mais gestores, para ampliar o tamanho do público atingido.

Com relação a estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja estendida a todas as escolas públicas municipais e estaduais do município de São Leopoldo/ RS com o intuito de identificar a realidade dos gestores e como as administrações tanto estaduais quanto municipais, tem preparado os profissionais para os cargos de gestão.

Conclui-se que a presente contribuiu para compreender que a aprendizagem dos gestores escolares de escolas públicas estaduais do ensino médio de São Leopoldo/ RS, desenvolvem a

aprendizagem dos cargos no exercício da função, e que embora possuam diversas deficiências, seja no conhecimento das rotinas administrativas, seja na quantidade de recursos financeiros, humanos e físicos, os gestores empenham-se de modo geral, e manter a estrutura mínima e essenciais de suas escolas, mesmo que embora as práticas de gestão sejam realizadas de forma não tão eficiente quanto deveria.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005. Acesso em 24.nov.2016.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 49, n. 3, set. 2009. Disponível em www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 jan. 2015.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 2, abr. 2010. Disponível em www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a08.pdf acesso em 10 jan. 2016.
- ARAÚJO, Ercilia Souza ; NETO, José Moreira da Silva .**A aprendizagem pela ação: uma abordagem introdutória em uma universidade pública federal.** X Congresso nacional de excelência em Gestão. Agosto 2014. Disponível em www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/.../T14_0008.pdf. Acesso em 18.de mar 2015.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004. Disponível em www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3903220-230.pdf . Acesso em 24.de nov. 2014.
- BRASIL, **Plano Nacional de Educação: Lei nº 10.172 de Janeiro de 2001.** Disponível em: acesso em 04 jun. 2017.
- DE SOUZA, Yeda Swirski. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf> . Acesso em 15.11.2014.
- DE SOUZA-SILVA, Jader C.; DAVEL, Eduardo. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 39, n. 1, 2005.
- DIDIER, J. M. D. O. L. e LUCENA, E. D. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organizações e Sociedade**, v.15, n.44, Jan./Mar., 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n44/07.pdf> Acesso em 20.de nov. 2015.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011. Disponível em bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5196/3930. Acesso em 15 nov. 2014.
- FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho et al. **O imaginário de poder e autoridade ea gestão escolar.** 2013. Disponível em [//base.repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101520/fraiz_rcc_dr_arafacl.pdf?sequence=1](http://base.repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101520/fraiz_rcc_dr_arafacl.pdf?sequence=1) Acesso em 24.nov.2014.

FULLER, Alison. Aprendizagem Participativa através do Trabalho – Formação em regime de aprendizagem em ensino superior a tempo parcial. In **Revista Européia** de Formação Profissional, N. 37, pp. 73-87, 2006.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge university press, 1991. Disponível : http://books.google.ca/books?id=CAVIOrW3vYAC&pg=PA9&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false . Acesso em 30.mar.2015.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola. **Goiânia: alternativa**, p. 123-140, 2001.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.7, n. 3, set. 2003. Disponível em www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 11 jan. 2015.

LÜCK, Heloísa. "Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores." **aberto**, Brasília 17.72 (2000): 11-33. Disponível em www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em 15.11.2014.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf. Acesso em 08. Dez. 2014.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas**, v. 17, n. 32, 2011

MORAES, V. V. de; BORGES, Andrade, J. E. Aprendizagem Relacionada ao Trabalho. 2010. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 112–128. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/22213/20151> .Acesso em 24.11.2014.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576**, de 14 de novembro de 1995 (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 14 nov. 1995. Disponível em: . Acesso em: 28 maio 2017.

SOUZA, Susane Petinelli. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 175-176, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a10.pdf> Acesso em 03 de jun. 2017.

SOUZA-SILVA, Jader C.; SCHOMMER, Paula Chies. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 105-127, 2008. Acesso em 28 de mai. 2017.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2012. Disponível em <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf> Acesso em 03 de jun. 2017.